

## **A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade**

**Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa  
Observatório Nacional de Administração Pública

**Ireneu de Oliveira Mendes**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa  
Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

**Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia da Silva**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

### **Resumo**

No âmbito do processo de reforma na Administração Pública (AP) o SIADAP surge como um novo paradigma de avaliação do desempenho, tendo em vista a melhoria da gestão da AP e do desempenho dos seus colaboradores. Este estudo pretende aferir o modo como os trabalhadores percebem a justiça da avaliação de desempenho e se esta influencia a sua produtividade. É apresentado um enquadramento teórico sobre a nova gestão pública, a justiça organizacional e a produtividade, seguido de uma referência à metodologia utilizada, e dos resultados alcançados. Como conclusão é possível afirmar que as percepções dos trabalhadores na Administração Local sobre as variáveis justiça distributiva e justiça informacional têm impacto direto positivo nas suas percepções relativamente à satisfação com a avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública; percepção de justiça; produtividade.

*The perception of justice in the evaluation of Public Administration performance and productivity*

### **Abstract**

Under the reform process in public administration, SIADAP emerges as a new paradigm for performance evaluation, with the intent to improve PA's management and the performance of their employees. This study aims to assess whether the way in which workers perceive the fairness of the performance evaluation influences their productivity. A theoretical framework on new public management, organizational justice and productivity is presented, followed by a reference to the methodology used, and the results achieved. As a conclusion it is possible to claim that the perceptions of the workers in the Local Government on the variables distributive justice and informational justice have a positive direct impact on their perceptions regarding the satisfaction with the performance evaluation.

Keywords: New Public Management; perception of justice; productivity.

*La perception de la justice dans l'évaluation du rendement et de la productivité de l'administration publique*

**Résumé**

Dans le cadre du processus de réforme dans l'Administration Publique (AP), SIADAP apparaît comme un nouveau paradigme d'évaluation de la performance, visant à améliorer la gestion de l'AP et la performance de ses employés. Cette étude vise à évaluer comment les travailleurs perçoivent l'équité de l'évaluation des performances et si elle influence leur productivité. Un cadre théorique sur la nouvelle gestion publique, la justice organisationnelle et la productivité est présenté, suivi d'une référence à la méthodologie utilisée et des résultats. En conclusion, il est possible d'affirmer que les perceptions des travailleurs de l'Administration Locale des variables justice distributive et justice informationnelle ont un impact direct positif sur leur perception, en ce qui concerne la satisfaction avec l'évaluation de la performance.

Mots-clés: nouvelle gestion publique; perception de la justice; la productivité.

*La percepción de justicia en la evaluación del desempeño en la Administración Pública y la productividad*

**Resumen**

En el marco del proceso de reforma en la Administración Pública, el SIADAP surge como un nuevo paradigma de evaluación del desempeño, con miras a la mejora de la gestión de la AP y del desempeño de sus colaboradores. Este estudio pretende medir el modo en que los trabajadores perciben la justicia de evaluación de desempeño y si éste influye en su productividad. Se presenta un marco teórico sobre la nueva gestión pública, la justicia organizacional y la productividad, seguido de una referencia a la metodología utilizada y los resultados obtenidos. Como conclusión es posible afirmar que las percepciones de los trabajadores en la Administración Local sobre las variables justicia distributiva y justicia informacional tienen impacto directo positivo en sus percepciones respecto a la satisfacción con la evaluación de desempeño.

Palabras clave: Nueva Gestión Pública; percepción de justicia; la productividad.

## **1. A Nova Gestão Pública**

As organizações, enquanto responsáveis pela criação da ordem e da autoridade destinadas a dirigir pessoas, são fenómenos sociais essencialmente políticos que possuem interesses, muitas vezes, opostos e conflitantes. Conhecido como "pai" da burocracia, Max Weber apresenta este modelo como a melhor forma de levar as organizações a tornarem-se mais eficientes. Segundo Santiago (2011) o modelo burocrático de Max Weber caracteriza-se por ser uma administração mecanicista, que não depende da vontade arbitrária do dirigente. A Administração Pública tradicional e a sua forma de organização burocrata, tornou-se lenta para dar resposta à satisfação

das necessidades dos cidadãos. Ao excesso de formalismo da organização burocrática associam-se os elevados custos de funcionamento.

Com o objetivo de aproximar o modelo de gestão pública ao modelo de gestão privada, nasceu no início dos anos 80, no Reino Unido, A *New Public Management* (NPM). A NPM ou NGP – Nova Gestão pública - constituiu-se num movimento de reforma e modernização administrativa experimentada pelos vários países da OCDE, com origem no *managerialism* que, segundo Carvalho (2001), reconhecia o exercício de uma melhor gestão como a solução eficaz para os males sociais e económicos. Este novo modelo de gestão da administração pública, que foi denominado por Hood (1991), de *New Public Management*, conduziu à reforma da administração pública em Inglaterra após a subida ao poder de Margaret Thatcher em 1979, tendo sido acolhidos os seus princípios, sob administração de Ronald Reagan nos anos 80, nos Estados Unidos da América e, posteriormente, na Nova Zelândia (Silvestre, 2010).

A Nova Gestão Pública representa as doutrinas administrativas que dominaram a agenda da reforma em vários países da OCDE. Para o desabrochar da NPM contribuíram as disposições administrativas de Hood (1991), nomeadamente: i) tentativa de reduzir o crescimento do Estado, isto é, reduzir a despesa pública incluindo os funcionários; ii) desenvolver uma agenda internacional, focada nos aspetos gerais da AP, da conceção de políticas, dos estilos de gestão e da cooperação intergovernamental; iii) interesse para a privatização e quase privatização, evidenciando a subsidiariedade na provisão de serviços, desenvolvimento das tecnologias de informação na produção e distribuição de serviços públicos (Hood, 1991).

A partir de meados da década de 80, o paradigma *managerial* foi encarado na sociedade ocidental como uma nova forma de se assegurar uma cultura baseada no desempenho e um sector público menos centralizado (OCDE, 1995). Faz apelo ao controlo e à responsabilização dos diversos trabalhadores da Administração através da fragmentação das tradicionais unidades de trabalho, num desenvolvimento da competição, assim como numa otimização do aproveitamento das tecnologias de informação (OCDE, 1995).

Rocha (2001) defende que cada reforma é modelada pela história administrativa de cada país, não sendo Portugal exceção. O autor considera quatro grandes movimentos de reforma administrativa que se apresentam na Tabela 1:

**Tabela 1 – Movimentos de Reforma em Portugal**

Movimentos de reforma	Data
Revolução	abril de 1974
Reforma Administrativa	1974 - 1995
Revolução <i>Managerial</i> da Administração Pública Portuguesa	1985 - 1995
Governo Socialista e Reforma da Administração Pública ou Reinvenção da Administração Pública	1996 - 1999

Fonte: Autoria própria

Ao longo das últimas décadas, na base de uma lógica de empresarialização e de diminuição do Estado - decorrente do pressuposto ideológico de que a um menor Estado corresponderia um melhor Estado, a dimensão supostamente exagerada da AP e do peso dos salários da função pública no PIB estabeleceram-se como alvo preferencial dos sucessivos governos para esclarecer o fracasso da economia portuguesa ao longo dos últimos 20 anos.

Vendo pela ótica da experiência internacional, nota-se que, num contexto de reforma em que se procura criar uma cultura organizacional orientada para os resultados procurando implementar princípios para uma avaliação mais sóbria dos desempenhos no sector público, os países da OCDE têm procedido a uma revisão dos sistemas de gestão das performances individuais, departamentais e dos organismos públicos como um todo.

A implementação da medição do desempenho tem-se apresentado, como uma das tendências internacionais mais divulgadas na gestão pública, no decorrer das duas últimas décadas, encontrando-se a inovação progressivamente presente ao nível da prestação de serviço público e dos modelos de negócio das organizações públicas (Correia e Mendes, 2018). A Inovação é frequentemente vista, no setor público, como um meio para as organizações compreenderem e absorverem as mudanças ocorridas e, desta forma, responder às exigências dos cidadãos e da sociedade em geral (Carrapeto e Fonseca, 2006). De acordo com a observação de Carrapeto e Fonseca (2006) feita aos três programas de governo (X, XIII e XVII) destacam-se, com foco na inovação, as seguintes tendências:

**Tabela 2 – Tendências de Inovação**

Programas de Governo	Período de Tempo (Influências)	Tendências de Inovação
X Governo Constitucional	Meados dos anos 1980 - CEE	Produtividade, Qualidade e Leveza
XIII Governo Constitucional	Meados dos anos 1990 - correntes modernistas de outros países	Produtividade, Qualidade, Leveza, Recetividade, Profissionalização e Ser Digital
XVII Governo Constitucional	2005 - 2009	Produtividade, Qualidade, Leveza, Recetividade, Profissionalização, Ser Digital e Simplificação Administrativa

Fonte: Autoria própria

Segundo Correia e Mendes (2018), é evidente o reconhecimento da importância da inovação no setor público relacionada com a questão da flexibilização ou agilização e modernização administrativa.

## 2. Gestão e Avaliação do Desempenho

No paradigma de gestão atual (NGP), as pessoas representam o fator-chave no desempenho da organização e a avaliação de desempenho associada ao desempenho constitui-se como um importante instrumento de motivação dos trabalhadores. Fernandes e Caetano (2007), definem a avaliação de desempenho como “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (Fernandes e Caetano, 2007: 360). Os vários intervenientes no processo têm diferentes expectativas face ao mesmo (Sotomayor, 2006)”type”:"thesis"},”uris”:[“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=0625e3f3-b70a-4662-9183-1f600f45e886”]},”mendeley”:{“formattedCitation”:(Sotomayor, 2006, nomeadamente: i) os avaliados procuram feedback do seu desempenho; ii) os avaliadores precisam avaliar o desempenho a fim de saber que ações vão empreender no futuro; iii) o departamento de recursos humanos utiliza a informação, reunida na avaliação de desempenho, para planear atividades ligadas à gestão de recursos humanos.

A avaliação de desempenho é uma reflexão conduzida pelos superiores diretos sobre o desempenho dos seus subordinados, no sentido de se apreciar, os resultados, as dificuldades e condicionantes da atividade, de modo a propor medidas adequadas à melhoria das capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, com o intuito de conduzir a uma maior produtividade no trabalho (Fernandes e Caetano, 2007). Os sistemas de avaliação de desempenho procuram garantir a utilização de mecanismos que permitam estabelecer objetivos claros, por parte dos gestores; os encargos com recursos para que sejam cumpridos os objetivos; a sua comunicação à organização; o controlo de custos; e ainda, a “promoção da motivação os colaboradores, obtendo simultaneamente um aumento da eficácia num quadro de atuação estratégica proativa” (Correia, 2012: 473).

Bilhim (2013a) sublinha a importância da dimensão da gestão do desempenho, desenvolvendo uma cultura de confiança e estimulando a participação dos trabalhadores. Para o autor a avaliação é um meio para que o trabalhador possa progredir e melhorar continuamente e gerir o desempenho é assumir a atitude básica de conseguir resultados através do trabalho dos cooperadores (Bilhim, 2013a). O modelo mecanicista centrava a atenção dos funcionários no cumprimento de regras, regulamentos e lei. Não que fosse errado mas, era pesado e demorado, necessitando de ser apoiado, para a ideia que “gerir é medir, medir é comparar e comparar é melhorar permanentemente” (Bilhim, 2014: 21).

No âmbito do processo de reforma na AP foi implementado, no ano de 2004, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública - SIADAP - (Lei nº 10/2004 de 22 de março), revogada pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro (Portaria nº 1633 de 31 de dezembro) por apresentar algumas lacunas. Esta, por sua vez, foi alterada pelas Leis n.ºs 55-A/2010, de 31 de dezembro e 66-B/2012, de 31 de dezembro. O SIADAP é composto por três subsistemas de avaliação de desempenho que variam em função do objeto de avaliação: o SIADAP 1 - o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública; o SIADAP 2 – o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública; e o SIADAP 3 – o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública<sup>1</sup>.

Segundo Rocha (2010), o SIADAP tem como finalidades: a melhoria da gestão da Administração Pública; desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação; identificar as necessidades de formação; promover a motivação e

---

<sup>1</sup> Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro alterada pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro.

o desenvolvimento de competências; reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos; melhoria dos processos; melhoria da informação e transparência; e apoiar o processo de decisão estratégica (Rocha, 2010). Este sistema enfatiza a adoção de princípios de gestão por objetivos e a importância da avaliação do desempenho dos trabalhadores (Santiago, 2011). Bilhim (2013a) salienta que os objetivos globais do SIADAP são: avaliar a qualidade dos serviços; avaliar os dirigentes; diferenciar o desempenho; potenciar o trabalho em equipa; identificar necessidades de formação; fomentar a mobilidade; promover a comunicação; fortalecer a liderança; melhoria da gestão pública; consolidar práticas de avaliação; promover a motivação; distinguir serviços e pessoas; melhorar a arquitetura de processos; melhorar a informação, promovendo a transparência; apoiar o processo de decisão estratégica. Para que o momento de avaliação corra bem os objetivos precisam ser bem fixados, o que segundo Bilhim (2013a) implica "Investir a montante na fixação dos objetivos é poupar a jusante na avaliação" (Bilhim, 2013a).

A origem da Gestão por Objetivos remonta à obra *The Practice of Management* da autoria de Peter Drucker em 1954, com base na adoção de um sistema de gestão radicado num conjunto de indicadores, e como prioridade o cumprimento de metas pré-definidas (Drucker, 1995). De acordo com o SIADAP, a definição de objetivos deve assentar em três princípios fundamentais, nomeadamente: definição em coerência com a missão da unidade orgânica; focalização nos resultados prioritários; e articulação entre objetivos de equipa e objetivos individuais.

De modo a alcançar transparência e imparcialidade nos métodos de avaliação, e garantir a comparabilidade dos resultados, deve ser elaborado um bom sistema de avaliação de desempenho orientado para três grandes vetores chave: eficácia, eficiência e qualidade. Um bom sistema de avaliação de desempenho presta-se a um conjunto de critérios objetivos que auxiliam na aferição dos problemas que podem ser solucionados. Correia (2011, 2015) sugere que um sistema de avaliação de desempenho, enquanto agente de mudança no sentido do paradigma organizacional do final do século XX e início do século XXI, pressupõe a escolha de mecanismos que tenham a capacidade de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão, tendo em vista, tanto a melhoria do seu desempenho, como um propósito de prestação de contas e de transparência de atuação perante os *stakeholders* da organização (Correia, 2011, 2015). Deste modo, dirige-se atenção às três grandes dimensões de avaliação do SIADAP, nomeadamente: eficiência, eficácia e qualidade, para que se compreenda o paradigma onde se insere, aprofundando um pouco mais o seu alcance.

Conduzidos por Correia (2011 e 2015), somos levados a uma escala ascendente

da gestão onde o primeiro degrau é a eficiência, que implica saber exatamente o que fazer e na forma certa e, que pode ser entendida como a procura por fazer mais (em quantidade ou qualidade) com os mesmos recursos disponíveis, ou ainda realizar a mesma quantidade de trabalho com uma dotação de recursos inferior. O segundo degrau da escala diz respeito à eficácia, que está estreitamente relacionada ao fator temporal e ao cumprimento e superação de prazos, a sua relevância fica patente no facto de se encontrar entre os três parâmetros da avaliação do desempenho dos serviços. A dimensão qualidade pode ser considerada como o terceiro degrau na escala crescente da gestão e, procura incorporar no processo de avaliação inputs externos ao serviço e orientar os processos internos numa lógica de serviço ao cidadão.

A avaliação individual de desempenho dos trabalhadores visa a melhoria da gestão da Administração Pública e, no que se refere às melhorias obtidas pelos trabalhadores (Sarmiento *et al.*, 2015), estas decorrem de dois parâmetros, a saber: resultados e competências. Os resultados são obtidos na prossecução de objetivos individuais, negociados e devidamente articulados com os objetivos da respetiva unidade orgânica (artigo 45.º a)<sup>2</sup>, decorrendo esses resultados da verificação, do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos, os quais tomam também em consideração a proporcionalidade entre os resultados visados, os meios disponíveis e o tempo estabelecido para a sua concretização.

Por sua vez, as competências visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma determinada função (artigo 45.º b)<sup>3</sup>. A avaliação das competências visa promover o desenvolvimento e qualificação dos trabalhadores, maximizar o seu desempenho e promover uma cultura de excelência e qualidade de acordo com várias regras. As competências são definidas por diferentes grupos profissionais de forma a garantir uma melhor adequação dos fatores de avaliação às exigências específicas de cada realidade (artigo 48.º nº 1)<sup>4</sup>, e o avaliado deve ter conhecimento das competências exigidas para a respetiva função, no início do ciclo de avaliação (Tourais, 2008).

No processo de avaliação, o resultado final decorre de uma média ponderada das pontuações atribuídas aos dois parâmetros anteriores, onde o peso ponderativo do parâmetro resultados (60%) é superior ao parâmetro competências (40%), com o resultado final obtido, são, posteriormente, atribuídas diferentes classificações, que variam, desde a menção Desempenho Inadequado (avaliação final de 1 a 1,999), a

---

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

menção de Desempenho Adequado (de 2 a 3,999), à menção de Desempenho Relevante (de 4 a 5) (artigo 50.º)<sup>5</sup>. Poderá, ainda, ser atribuída, por reconhecimento do mérito do desempenho do trabalhador, a menção de Desempenho Excelente, carecendo, esta atribuição, de ser devidamente fundamentada com os resultados da avaliação de desempenho e da relevância do contributo do seu desempenho para o serviço (artigo 51.º)<sup>6</sup>. Porém, esta classificação baseia-se no sistema de quotas, obedecendo ao princípio de que só pode existir uma percentagem máxima de 25% de atribuições da menção de Desempenho Relevante e, dentro destas, só 5% poderá ser distinguido com a menção de Desempenho Excelente (artigo 75.º, nº 1)<sup>7</sup>. Estabelecido, assim, um teto máximo para a atribuição de determinadas menções avaliativas, apenas uma pequena percentagem de trabalhadores pode alcançar, na avaliação de desempenho, as duas menções mais elevadas. Na verdade, por maior que seja o mérito revelado, 95% dos trabalhadores não poderão ver reconhecido a excelência do seu desempenho e 75% não poderão ver atribuída relevância ao seu trabalho (Moura, 2012).

### 3. Justiça Organizacional

A justiça desempenha um papel relevante no funcionamento eficaz das organizações, bem como na satisfação daqueles que nelas trabalham (Cunha *et al.*, 2013). Segundo Tremblay *et al.*, (2000) a percepção de justiça é claramente um dos valores para os quais os trabalhadores são mais sensíveis. Nas organizações, os indivíduos são alvo de decisões que afetam a sua vida na organização.

Ao estudarmos a justiça organizacional, tendemos a questionarmo-nos como as pessoas de certa organização encaram a justiça das decisões e dos resultados. Diferentes observadores, no seio da mesma organização, poderão ter leituras diferentes acerca da justiça das práticas e das decisões organizacionais, logo, o sentido de justiça subjaz aos *olhos* do avaliado. Uma decisão organizacional pode ser considerada como justa à luz de um determinado critério normativo, mas julgada injusta pelas pessoas que são, por ela, afetadas (e vice-versa) (Cunha *et al.*, 2013).

De acordo com Klendauer e Deller (2009), a justiça organizacional abrange três dimensões nomeadamente, a distributiva, a processual e a relacional. Para a compreensão do significado das percepções de justiça importa distinguir estas três

---

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

dimensões fundamentais que estão inter-relacionadas entre si. A justiça distributiva, que refere-se às percepções de justiça consequentes dos resultados (*outcomes*) da avaliação de desempenho; a justiça procedimental, diz respeito à justiça dos procedimentos utilizados para definir e para atingir os resultados e, por último, a justiça relacional, que se relaciona com a forma como os procedimentos e os resultados da avaliação de desempenho são explicados, implementados e comunicados aos trabalhadores (Mourão, 2009).

Os estudos têm demonstrado que cada componente da justiça organizacional afeta determinados *outcomes* organizacionais específicos. A justiça distributiva relaciona-se com a justiça das decisões individuais e com a afetação de *outcomes* pessoais; as percepções de justiça procedimental tendem a afetar atitudes e comportamentos relacionados com a organização; e a justiça relacional (justiça interpessoal e justiça informacional) está mais relacionada com os comportamentos e atitudes face às figuras de autoridade e aos decisores (Folger e Cropanzano, 1998). Algumas emoções e atitudes são consideradas consequências das percepções de justiça organizacional e para que o processo de avaliação de desempenho ocorra com sucesso é necessário que os trabalhadores estejam satisfeitos com o mesmo.

#### 4. Satisfação com a Avaliação de Desempenho

De acordo com Locke e Latham (1990), a satisfação é definida como um “estado emocional positivo ou de prazer, fruto da avaliação do trabalho ou das experiências que este proporciona” (Locke e Latham, 1990: 10). Na ótica de Cook e Crossman (2004), as pessoas apenas se sentem satisfeitas com a avaliação de desempenho, se perceberem que o processo é justo, e esta percepção de justiça tem um impacto na sua performance e autoestima. A reação dos trabalhadores à sua avaliação de desempenho pode determinar o sucesso do processo de avaliação. Diferentes reações, por parte dos trabalhadores, têm sido analisadas pelos investigadores e, a reação mais frequente em relação à avaliação de desempenho, por parte dos avaliados, é a satisfação (Cook e Crossman, 2004).

A investigação confirma que a satisfação do avaliado com a avaliação de desempenho conduz à promoção de diversas variáveis como, a produtividade, a motivação e o comprometimento organizacional (Ilgen *et al.*, 1979)”type”:”article-journal”},”uris”:[“http://www.mendeley.com/documents/?uuid=d56da6a4-673b-458a-8491-6f8a5cf0d0d0”]},{”mendeley”:{“formattedCitation”:(Ilgen, Ficher, & Taylor,

1979. Analisando a importância destas variáveis e a sua relação com a avaliação de desempenho, é natural que as organizações se interessem pela satisfação dos seus colaboradores. No campo do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, a psicologia positiva representa o estudo e a aplicação das forças e capacidades psicológicas positivas que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para aumentar o desempenho (Luthans, 2002).

## 5. Capital Psicológico

A Psicologia Positiva surge em 2000, como uma nova perspectiva, por Martin Seligman e outros psicólogos que referiram ter sido esquecida uma parte da missão da Psicologia: ajudar as pessoas saudáveis, tornando-as mais felizes e produtivas (Luthans *et al.*, 2007). Luthans apresenta o capital psicológico (*PsyCap*) como um estado psicológico de desenvolvimento de um indivíduo, caracterizado por quatro qualidades positivas: i) ter confiança em si mesmo de modo a aplicar o esforço necessário para a conclusão de tarefas desafiantes (autoeficácia); ii) ser persistente no cumprimento de metas e, se necessário, reorganizar e redirecionar as mesmas (esperança); iii) fazer atribuições positivas acerca do seu sucesso no presente e no futuro (otimismo); iv) ser capaz de ultrapassar os contratempos e as adversidades, sem nunca desistir, para alcançar o sucesso (resiliência) (Luthans *et al.*, 2007). O capital psicológico “é constituído pelas forças humanas que, para além de outras características, também contribuem para o desempenho pessoal e organizacional” (Cunha *et al.*, 2008).

Os trabalhadores com altos níveis de *PsyCap*, estão confiantes que podem ter sucesso na realização das suas tarefas, têm expectativas de alcançar resultados positivos, procuram caminhos alternativos para alcançar os objetivos e têm a elasticidade necessária para não *partirem* perante situações de quase rotura e voltar à normalidade. O capital psicológico possui fronteiras mais vastas do que o capital humano e do que o capital social. Sublinha “quem somos” e “em quem nos tornamos”, mais do que “o que sabemos” (capital humano) ou “quem conhecemos” (capital social) (Luthans, *et al.*, 2004).

É referido, a nível teórico, que os mecanismos das capacidades do *PsyCap* atuam como uma motivação e esforço individual para alcançar o sucesso, que por sua vez resultará num aumento do desempenho (Avey *et al.*, 2011). Assim, um maior *PsyCap* deverá facilitar a motivação para alcançar com sucesso, objetivos e tarefas

para um melhor desempenho do que aqueles que têm um menor *PsyCap*. Wright e Cropanzano (2004) afirmam que os trabalhadores mais satisfeitos ficam mais capazes de “alargar-e-construir”, tornando-se mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis, e mais produtivos (Wright e Cropanzano, 2004). O conceito de produtividade, inicialmente utilizado pelos economistas, tem sido objeto de diversas definições e entendido como sinónimo de desempenho, eficiência, eficácia e até mesmo competitividade.

## 6. Produtividade

Para Pritchard (1992), a produtividade pode ser percebida como uma medida dos resultados em relação aos objetivos (eficácia), ou dos resultados em relação aos *inputs* (eficiência). A questão da produtividade tem suscitado o interesse de estudiosos de diferentes disciplinas, os quais, partindo de diferentes perspetivas, apresentam diversas definições para produtividade. Por exemplo, enquanto, para a economia, a produtividade está relacionada com a transformação de *inputs* em *outputs*, para a gestão ela está focada em determinadas medidas que fomentem quer a eficiência quer a eficácia, e para a psicologia a suposição é a de que a mudança dos comportamentos pode conduzir à mudança da produtividade (Cunha *et al.*, 2013; Pritchard, 1992). A este respeito Pritchard (1992) defende que, independentemente da perspetiva, a produtividade diz respeito a duas medidas: eficiência e eficácia, sendo que, a eficiência é o rácio dos *outputs* sobre os *inputs*, e a eficácia respeita à relação entre os *outputs* e algum padrão ou expectativa.

Bilhim (2013b) diferencia eficiência de eficácia, “recorrendo a um jogo de palavras, poder-se-ia dizer que a eficiência se preocupa com fazer as coisas de forma certa, enquanto, a eficácia se preocupa com fazer as coisas certas para satisfazer as carências da organização e do seu meio envolvente” (Bilhim, 2013b: 365). Quando se investiga o desempenho de uma organização, ele é descrito como sendo mais ou menos produtivo. Segundo Caetano (2008), o desempenho pode ser concebido conforme se salientam os meios (comportamentos) ou os fins (resultados).

Na primeira perspetiva, Campbell (1990) entende que o desempenho diz respeito a um conjunto de comportamentos relevantes para os objetivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objetivos. Na segunda perspetiva, o importante são os resultados, isto é, o que o trabalhador alcança, logo, quando um trabalhador ocupa determinado cargo, deve realizar diversas funções,

atividades ou tarefas consideradas como necessárias que se traduzam em resultados, a um determinado nível, para que a organização possa alcançar os seus objetivos (Caetano, 2008).

A noção de desempenho no trabalho, a partir das investigações de Organ (1988) e seus colegas (Smith *et al.*, 1983), alargou-se e passou a incluir duas classes de comportamentos: i) o desempenho na tarefa, também chamado, desempenho *intrapapel*, que alude aos comportamentos que fazem parte do papel formal do trabalhador e que condiciona a sua produtividade no sentido mais preciso do termo; ii) o desempenho *extrapapel*, que equivale aos comportamentos de cidadania organizacional, isto é, os comportamentos que vão além das exigências do papel formal e que participam positivamente no desempenho coletivo (comportamentos de cortesia e de entajuda entre outros).

Se os trabalhadores acreditarem que a sua relação entre trabalho e resultado é injusta quando comparada com a de outros, irão sentir emoções negativas e, como consequência, irão tentar minimizar essas emoções negativas, aumentando ou diminuindo sua produtividade. Os comportamentos contraprodutivos (O'Leary-Kelly e Griffin, 2004), que prejudicam de modo mais ou menos grave os interesses da organização ou dos seus membros, representam uma consequência quase intuitiva dos sentimentos de injustiça. Deste modo, a percepção de (in)justiça dos trabalhadores nas organizações pode comprometer a produtividade, a qualidade do serviço e o desempenho dos trabalhadores e das organizações (Santos, 2010).

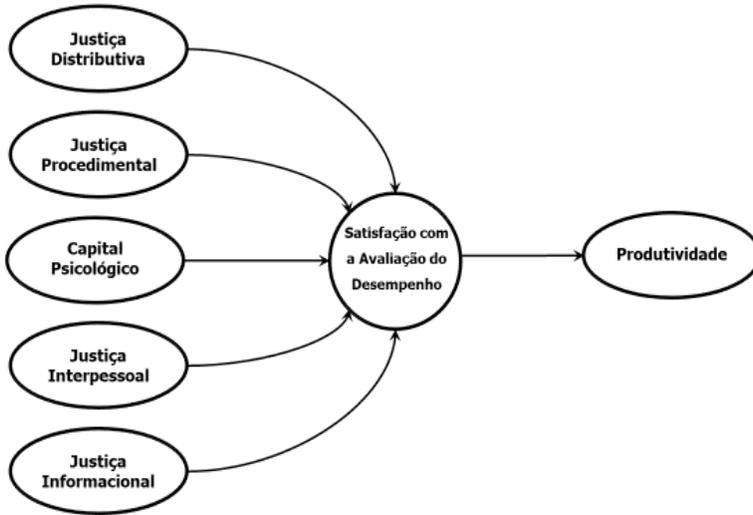
## 7. Modelo de Investigação

Seguindo o quadro de desenvolvimento da Nova Gestão Pública em Portugal, o presente artigo visa aferir de que modo a percepção de justiça, dos trabalhadores da Administração Local, no que concerne à avaliação de desempenho, influencia a produtividade. Tendo em atenção a revisão da literatura feita no capítulo anterior, foram consideradas as seguintes cinco variáveis: i) Justiça Distributiva; ii) Justiça Procedimental; iii) Capital Psicológico; iv) Justiça Interpessoal; v) Justiça Informacional, com o objetivo de aferir quais as que se relacionam e de que modo com as variáveis "satisfação com a avaliação de desempenho" e "produtividade".

Partindo da estrutura teórica apresentada definiu-se o modelo inicial que se encontra na Figura 1. Com este modelo pretende-se apurar se a satisfação com a avaliação de desempenho influencia a relação das dimensões justiça distributiva,

justiça procedimental, capital psicológico, justiça interpessoal e a justiça informacional com a produtividade e qual o impacto das características destas variáveis na variável satisfação com a avaliação de desempenho e na variável produtividade.

Figura 1 – Modelo teórico inicial



Fonte: Adaptado de Correia e Mendes (2018).

Deste modo, com base no modelo inicial foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa: H1 – A variável latente Justiça Distributiva tem um impacto positivo direto na variável Satisfação com a Avaliação de Desempenho; H2 – A variável latente Justiça Procedimental tem um impacto positivo direto na variável latente Satisfação com a Avaliação de Desempenho; H3 – A variável latente Capital Psicológico tem um impacto positivo direto na variável latente Satisfação com a Avaliação de Desempenho; H4 – A variável latente Justiça Interpessoal tem um impacto positivo direto na variável latente Satisfação com a Avaliação de Desempenho; H5 – A variável latente Justiça Informacional tem um impacto positivo direto na variável latente Satisfação com a Avaliação de Desempenho; H6 – A variável latente Satisfação com a Avaliação de Desempenho tem um efeito mediador positivo na variável latente Produtividade.

## 8. Metodologia

Como instrumento para a recolha de dados foi aplicado um inquérito por questionário online, à população de trabalhadores das Câmaras Municipais nacionais. Para tal utilizou-se o instrumento de criação de questionários *Google Forms* – composto pela caracterização geral dos trabalhadores das Câmaras Municipais nacionais e por 45 questões (Tabela X em anexo). O questionário inicia com um conjunto de 7 alíneas - de a) a g) – introdutórias que permitem a caracterização geral da amostra recolhida (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional, tempo de serviço e tipo de vínculo) seguido de 7 dimensões de análise (justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal, justiça informacional, satisfação com a avaliação de desempenho, capital psicológico e a produtividade).

Estabeleceu-se contato com as 308 Câmaras Municipais nacionais através de correio eletrónico, tendo sido solicitada autorização, aos Senhores Presidentes das respetivas Câmaras Municipais, para a aplicação do questionário a todos os trabalhadores (*Anexo B*). Foram garantidas, o anonimato e a confidencialidade das respostas obtidas. A opção pela aplicação do questionário online, prende-se com a agilização do processo de obtenção dos dados e pela economia que possibilita dada a extensão territorial da sua aplicação. Este questionário esteve disponível no período de 14/03/2018 a 30/04/2018 (47 dias). Pretendia-se que o respondente indicasse, com base na sua percepção de justiça na avaliação de desempenho e o impacto na produtividade, o seu nível de concordância com os itens do questionário, com base numa escala de Likert cujos valores variam de “1” - discordo totalmente a “7” - concordo totalmente.

Sendo o questionário dirigido à população da administração local envolvendo os trabalhadores das Câmaras Municipais, foram apuradas 336 respostas. É apresentado um resumo dos dados obtidos referentes à amostra apurada na seguinte tabela:

**Tabela 3 – Resumo dos dados da amostra**

Amostra		336	S/ resposta
Indivíduos do sexo Masculino		129	1
Indivíduos do sexo Feminino		206	
Idade	Mínima	22	36
	Máxima	66	
	Média	≈ 46	
Estado civil	Solteiro(a)	68	5
	Casado(a)	203	
	Divorciado(a)	55	
	Víuvo(a)	4	
Habilitações Literárias	Ensino Básico	15	3
	Ensino Secundário	151	
	Licenciatura	143	
	Mestrado	22	
	Doutoramento	2	
Categoria Profissional	Assistente Operacional	28	6
	Assistente Técnico	145	
	Técnico Superior	131	
	Técnico de Informática	10	
	Chefe de Divisão	15	
	Diretor de Serviços	1	
Tempo de Serviço	Até 5 anos	15	6
	6 a 10 anos	37	
	11 a 15 anos	56	
	16 a 20 anos	84	
	21 a 25 anos	50	
	Mais de 26 anos	88	
Tipo de vínculo	CTFPPTI a)	303	11
	CTFPTRC a)	7	
	CTFPTRI a)	3	
	Nomeação	4	
	Comissão de Serviço	4	
	Contrato de Prestação de Serviços	4	

Fonte: Autoria própria

Nota: a) CTFPPTI - Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado; CTFPTRC - contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo; CTFPTRI - Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Incerto.

Das 336 respostas obtidas, 129 (38,4%) são do sexo masculino, 206 (61,3%) do sexo feminino e 1 (0,3%) não se identificou. A média das idades dos respondentes é de aproximadamente 46 (idade máxima 66 e idade mínima 22). Embora se tenham obtido respostas por parte das várias categorias profissionais (Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos, Técnicos Superiores, Técnicos de Informática, Chefes de Divisão e os Diretores de Serviços), a maioria são 145 Assistentes Técnicos (43,2%) e 131 Técnicos Superiores (39%). A elaboração das 5 variáveis latentes com base nas variáveis de medida associadas às percepções de justiça dos trabalhadores na avaliação de desempenho e a produtividade, bem como a estimação do modelo proposto, foram desenvolvidas com recurso ao uso da aplicação de um Modelo de Equações Estruturais (metodologia SEM, ou modelagem por equações estruturais MEE)<sup>8</sup>, que permitiu a atribuição de um impacto e de um peso à influência de cada dimensão independente.

## 9. Resultados e Discussão

Da análise da Figura 2 concluímos que das cinco variáveis latentes em estudo apenas duas oferecem impacto estatisticamente significativo para um nível de confiança de 95,00% (0,9500), nomeadamente as variáveis “Justiça Distributiva” e “Justiça Informacional”. É também possível aferir as avaliações médias destas duas variáveis. Com a média mais alta, o valor obtido para a variável “Justiça Informacional”, foi de 4,26 pontos, seguida da variável “Justiça Distributiva” que obteve uma avaliação média de 3,69 pontos.

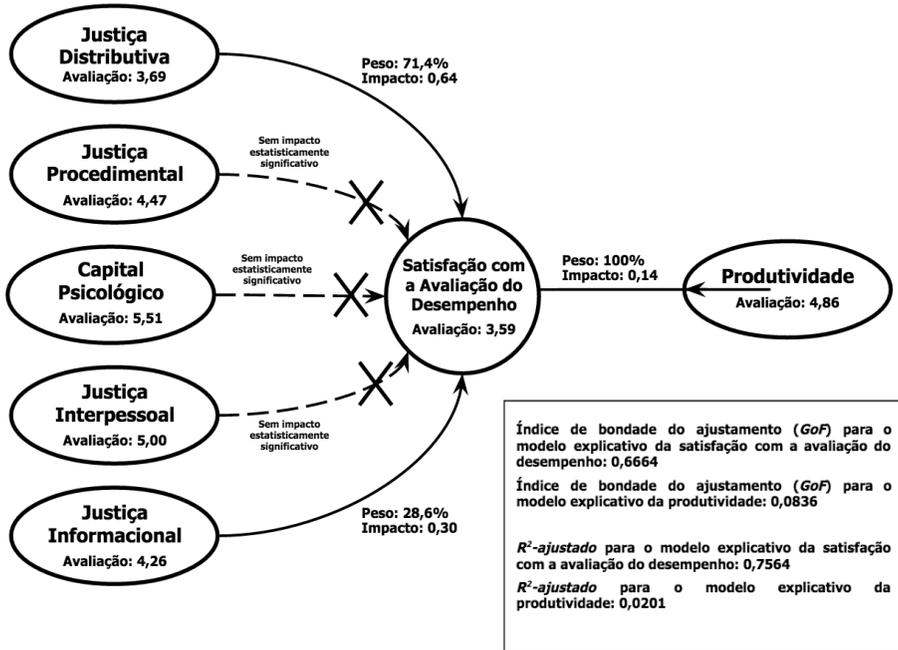
Da observação dos resultados apresentados no modelo de percepções obtido (Figura 2 – Modelo final), constata-se que para um nível de significância de 0,05 o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão da Justiça Distributiva, temos um impacto de 0,64 pontos na dimensão Satisfação com a Avaliação de Desempenho. Por sua vez, o aumento de 1 ponto na avaliação média da dimensão Justiça Informacional, temos um impacto de 0,30 pontos na dimensão Satisfação com a Avaliação de Desempenho. Finalmente, o aumento de 1 ponto na avaliação média da Satisfação com a Avaliação de Desempenho, temos um impacto de 0,14 pontos na dimensão

---

<sup>8</sup> A MEE é uma coleção de técnicas relacionadas entre si, que permite o exame de uma série de dependências entre múltiplas variáveis simultaneamente (Hair *et al.*, 2009). Na MEE dois modelos complementares são avaliados: o modelo de mensuração, no qual são especificadas relações entre variáveis observáveis e construtos, avaliado por análise fatorial confirmatória; e o modelo estrutural, no qual se especificam relações entre os construtos (Brown, 2006).

Produtividade. As restantes dimensões (Justiça Distributiva, Capital Psicológico e Justiça Interpessoal) não apresentam, para um nível de significância de 0,05 um impacto estatisticamente significativo.

Figura 2 – Modelo final



Fonte: Adaptado de Correia e Mendes (2018)

A dimensão que apresenta maior peso nas percepções dos trabalhadores é a dimensão “Justiça Distributiva”, contribuindo com 71,4%, seguida da dimensão “Justiça Informacional” com um peso de 28,6%. É ainda possível verificar que as percepções médias das duas variáveis latentes independentes com impacto estatístico são inferiores a 5 pontos em 10 possíveis, oscilando entre o valor mínimo 3,69 pontos relativos à dimensão “Justiça Distributiva” e o valor máximo de 4,26 pontos, relativos à dimensão “Justiça Informacional”. Na mesma linha surge a dimensão dependente, “Produtividade” apresentando um valor médio também favorável para as percepções, que corresponde a 4,86 pontos. A Tabela 4 apresenta os índices de qualidade do modelo proposto.

**Tabela 4 - Índices de qualidade do modelo explicativo da variável mediadora "Satisfação com a Avaliação de Desempenho" e "Produtividade"**

Parâmetro	Modelo "Satisfação com a Avaliação de Desempenho"	Modelo "Produtividade"
R <sup>2</sup>	0,7564	0,0201
R <sup>2</sup> ajustado	0,7556	0,0201
Índice de Bondade do Ajustamento (GoF)	0,6664	0,0836

Fonte: Adaptado de Correia e Mendes (2018)

O modelo proposto apresenta dois coeficientes de determinação ajustado: um de 75,56%, o que significa que as variáveis latentes independentes explicam 75,56% da variação da variável "Satisfação com a Avaliação de Desempenho" e, outro de 2,01% o que significa que as variáveis latentes independentes explicam 2,01% da variação da variável dependente "Produtividade". Quanto ao índice de bondade do ajustamento (*goodness of fit index*) – índice que procura validar globalmente o modelo de equações estruturais – os valores obtidos são globalmente aceitáveis.

## 10. Conclusões

A presente investigação tinha como principal objetivo aferir se o modo como os trabalhadores percebem a justiça na avaliação de desempenho na Administração Pública tem impacto na produtividade. Ao nível dos resultados, o modelo de equações estruturais (Figura 2 – Modelo final) revela coeficientes de impacto estatisticamente significativos para níveis de significância de 0,05 (p-valores todos inferiores a 0,05) para apenas duas das cinco variáveis latentes em estudo. Desta forma, dadas as hipóteses formuladas na presente investigação, foram confirmadas as hipóteses H1 e H5, das quais a análise à capacidade de ajuste do modelo conclui-se que esta é aceitável. Assim sendo, é possível afirmar que as percepções dos trabalhadores na Administração Local sobre as variáveis latentes Justiça Distributiva e Justiça Informacional tem impacto direto positivo nas suas percepções relativamente à Satisfação com a Avaliação de Desempenho. Importa, ainda assim, referir que o modelo desenvolvido na presente investigação, poderá ser enriquecido, em termos da sua robustez, com o contributo proveniente da introdução de outras dimensões que poderão oferecer melhorias ao

nível da qualidade do modelo.

O modelo de investigação prevê muito bem a dimensão Satisfação com a Avaliação de Desempenho e menos bem a dimensão Produtividade, o que significa que a ideia de que as pessoas quando satisfeitas ou insatisfeitas com o modelo de avaliação produzem mais ou produzem menos, parece não ter expressão com base no estudo desenvolvido. De grosso modo, 98% do fenómeno da produtividade passa por outros fatores que não a satisfação com a avaliação de desempenho.

Este estudo aplicado à Administração Local – Câmaras Municipais – contribui para a ideia de que avaliação de desempenho na AP, necessita de alguns ajustes. Mesmo percebendo a justiça ou injustiça da avaliação de desempenho, estarem satisfeitos ou insatisfeitos com a mesma e de se sentirem profundamente desagradados com o SIADAP, prosseguem o seu trabalho. Deste modo, não se põe em causa a importância da avaliação de desempenho na Administração Pública, mas sim o sistema (SIADAP). Presume-se que, deve ser compreendida a criação de um novo sistema de avaliação do desempenho para a AP.

Como janelas de investigação futura, seria potencialmente interessante aplicar o inquérito a outras instituições públicas, nomeadamente às Universidades, aos Institutos Públicos, Direções-Gerais, entre outras, na medida em que a amostra do presente estudo apenas contou com representação das Câmaras Municipais, o que permitiria comparar os resultados tendo em conta as diferentes instituições com distintos serviços.

## **Bibliografia**

- AVEY, James; REICHARD, Rebecca; LUTHANS, Fred; MHATRE, Ketan (2011), "Metaanalyses of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance", *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- BILHIM, João (2013a), *Ciência da Administração. Fundamentos da Administração Pública*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- (2013b), *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- (2014), "Política e Administração: em que medida a atividade política conta para o exercício de um cargo administrativo", *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, vol. XXVIII, pp. 11–31.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, MENDES, Ireneu de Oliveira, SILVA, Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia (2019), “A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade”, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXVII, pp. 31-50

CAETANO, António (2008), *Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*, Livros Horizonte.

CAMPBELL, John (1990), “Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology”, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin D. Dunnette e Leaetta M. Hough (eds.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press, pp. 687–732.

CARRAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima (2006), *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*, (2ª Edição), Lisboa, Sílabo.

CARVALHO, Elisabete (2001), *Reengenharia na Administração Pública: A Procura de Novos Modelos de Gestão*, Lisboa, ISCSP e UTL.

COOK, Jill; CROSSMAN, Alf (2004), “Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions”, *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526-541.

CORREIA, Pedro (2011), “Sobre o SIADAP, a Teoria Institucional e o Ministério da Justiça em Portugal”, *Scientia Iuridica*, 60(325), 101–130.

CORREIA, Pedro (2012), *O impacto do Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública - SIADAP - na satisfação dos colaboradores - o caso dos serviços do Ministério da Justiça em Portugal*, Tese de Doutoramento em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.

CORREIA, Pedro (2015), “Análise de Dados sobre a Problemática do Género na Gestão de Recursos Humanos dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal: Um Ministério no Feminino?”, *Scientia Iuridica*, 64(337), 97–110.

CORREIA, Pedro; MENDES, Ireneu (2018), “O impacto dos determinantes da inovação na geração de ideias no Ensino Superior: a percepção dos estudantes como evidência”, *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, vol. XXXV, pp. 109–133.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; LOPES, Miguel; CEITIL, Mário (2008), *Organizações Positivas: Manual de trabalho e formação*, Lisboa, Sílabo.

CUNHA, Miguel Pina *et al.* (2013), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa, Editora RH.

DRUCKER, Peter (1995), *The practice of management*, Boston, Butterworth Heinemann.

FERNANDES, Alexandra; CAETANO, António (2007), “A avaliação de desempenho”, in António Caetano e Jorge Vala (orgs.) *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH, pp. 359-387.

FOLGER, Robert; CROPANZANO, Russell (1998), *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks: Sage Publications.

HOOD, Christopher (1991), “A public management for all seasons?”, *Public Administration*, 69(1), 3–19.

ILGEN, Daniel; FISHER, Cynthia; TAYLOR, M. Susan (1979), “Consequences of individual feedback on behavior in organizations”, *Journal Of Applied Psychology*, 64(4), 349.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, MENDES, Irene de Oliveira, SILVA, Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia (2019), "A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade", *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXVII, pp. 31-50

- KLENDAUER, Ruth; DELLER, Jürgen (2009), "Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers", *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
- LOCKE, Edwin; LATHAM, Gary (1990), *A theory of goal setting and task performance*, New Jersey, Prentice-Hall.
- LUTHANS, Fred (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- LUTHANS, Fred; LUTHANS, Kyle; LUTHANS, Brett (2004), *Positive psychological capital: Human and social capital*, Business Horizons.
- LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce; AVEY, James; NORMAN, Steven (2007), "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- LUTHANS, Fred; YOUSSEF, Carolyn; AVOLIO, Bruce (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, New York, Oxford University Press.
- MOURA, Paulo Veiga (2012), *A Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Comentário à Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro*, Coimbra Editora.
- MOURÃO, Roberta (2009), *O impacto da percepção de justiça no bem-estar pessoal do trabalhador*, Universidade Católica de Brasília.
- O'LEARY-KELLY, Anne; GRIFFIN, Ricky (2004), *The Dark Side of Organizational Behavior*, São Francisco, John Wiley & Sons.
- OCDE (1995), *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, Paris, OCDE.
- ORGAN, Dennis (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, Lexington Books/DC Heath and Com.
- PRITCHARD, Robert (1992), "Organizational Productivity", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin D. Dunnette e Leaetta M. Houg (eds.), Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- ROCHA, José António Oliveira (2001), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras, INA.
- (2010), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora.
- SANTIAGO, Andreia (2011), *Modernizar a Administração Pública: Um Modelo de Gestão por Objetivos*, Relatório de Estágio, Universidade de Aveiro.
- SANTOS, Valdecir (2010), *Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa*, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Regional de Blumenau.
- SARMENTO, Manuela; ROSINHA, António; SILVA, João (2015), *Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*, Escolar Editora.
- SILVESTRE, Hugo (2010), *Gestão Pública - Modelos de Prestação no Serviço Público*, Lisboa, Escolar Editora.
- SMITH, C. Ann; ORGAN, Dennis; NEAR, Janet (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, MENDES, Ireneu de Oliveira, SILVA, Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia (2019), "A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade", *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XXXVII, pp. 31-50

and antecedents", *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

SOTOMAYOR, Ana (2006), *As Percepções de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho: Consequências sobre o Compromisso Organizacional e o Compromisso face ao superior Hierárquico*, Universidade Técnica de Lisboa.

TOURAIS, Cristiana (2008), *A Aplicação da Avaliação por Objetivos através do SIADAP - Estudo de Caso*, Tese de Mestrado em Gestão Pública, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro.

TREMBLAY, Michel; SIRE, Bruno; BALKIN, David (2000), "The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes", *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290

WRIGHT, Thomas; CROPANZANO, Russell (2004), "The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest", *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.

**Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia** (autor de correspondência). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa Observatório Nacional de Administração Pública. Endereço de correspondência: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) - Universidade de Lisboa (ULisboa) Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) - ISCSP-ULisboa, Rua Almerindo Lessa - 1300-663 Lisboa (Portugal). E-mail: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

**Ireneu de Oliveira Mendes**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Endereço de correspondência: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) - Universidade de Lisboa (ULisboa) Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) - ISCSP-ULisboa, Rua Almerindo Lessa - 1300-663 Lisboa (Portugal). E-mail: imendes@iscsp.ulisboa.pt.

**Sara Raquel dos Santos Rodrigues Manaia da Silva**. Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Mestre em Administração Pública Empresarial pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Endereço de correspondência: EN1 – Malaposta do Carqueijo, 3050-401, Mealhada (Portugal). E-mail: saramaniasilva@gmail.com.

Artigo recebido em 12 de dezembro de 2018. Publicação aprovada em 15 de abril de 2019.